

学校编号: 10384

分类号____密级____

学 号: 200415439

UDC _____



厦门大学

硕士学位论文

汽车快修连锁经营竞争战略分析 ——一个基于大承汽车的案例分析

A Study on the Competitive Strategy of Auto M&R Chain

----A Case Study of DC Auto

李锦来

指导老师姓名: 郭霖副教授

申请学位级别: 工商管理硕士 (MBA)

专 业 名 称: 工商管理

论文提交日期: 2008 年 10 月

论文答辩时间: 2008 年_ 月

学位授予日期: 2008 年_ 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其它个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及目的意义	1
第二节 研究内容及方法	3
第三节 论文结构	4
第二章 竞争战略理论综述	6
第一节 竞争战略概念及核心	6
第二节 战略管理概述	7
第三节 竞争战略制定方法	8
第四节 竞争战略五力分析模型	10
第三章 大承汽车公司简介	14
第一节 大承汽车现状介绍	14
第二节 大承汽车现有竞争战略及其实施	17
第三节 大承汽车面临的挑战	19
第四章 大承汽车行业环境与市场分析	21
第一节 汽车售后服务市场分析	21
第二节 大承汽车宏观环境分析	22
第三节 大承汽车行业环境分析	24
第四节 分析小结	30
第五章 大承汽车竞争战略制定	32
第一节 大承汽车的竞争战略分析	32
第二节 大承汽车的竞争战略目标	35

第三节 大承汽车的竞争战略目标选择及匹配	36
第六章 大承汽车竞争战略实施	38
第一节 大承汽车营销策略实施	38
第二节 大承汽车品牌策略实施	42
第三节 大承汽车运营策略实施	44
第四节 大承汽车竞争战略财务保障	48
第七章 结论及建议	49
第一节 主要结论	49
第二节 待进一步探讨的问题	49
第三节 本文不足之处	50
参考文献	52
致 谢	54

Contents

Chapter 1. Introduction	1
1.1 Background and purpose	1
1.2 Contents & methods	3
1.3 Structure	4
Chapter 2. Competitive Strategy Theory	6
2.1 The definition and core of competitive strategy	6
2.2 An overview of strategy management	7
2.3 The approach of making the competitive strategy	8
2.4 Five-forces Analysis Model	10
Chapter 3. An introduction to Dc Auto	14
3.1 Current status	14
3.2 Existing competitive strategy and its implementation	17
3.3 Challenge ahead	19
Chapter 4. Industry environments and market analysis	21
4.1 Market analysis for auto after-sale service	21
4.2 Macroeconomic environment	22
4.3 Industry environments	24
4.4 Summary	30
Chapter 5. Competitive strategy	32
5.1 Analysis for the competitive strategy	32
5.2 Targets & framework of the competitive strategy	35

5.3 How to choose and match from the available alternatives	36
Chapter6. The implementation of the competitive strategy	38
6.1 The implementation of the marketing strategy.....	38
6.2 The implementation of Band strategy	42
6.3 The implementation of the operating strategy	44
6.4 The financial assurance	48
Chapter7. Conclusion& proposals.....	49
7.1 Principal conclusions.....	49
7.2 To be discussed.....	49
7.3 To be improved	50
Reference.....	52
Postscript	54

内容摘要

2002 年起，中国汽车消费进入井喷发展阶段。汽车 4S 店和汽车售后服务企业不断涌现并空前发展，中国进入汽车消费高峰期。随着中国汽车产业的快速发展，汽车后市场步入快速增长期。在未来的十至二十年内，汽车售后服务市场将是汽车产业链仅存的一块大蛋糕。如何在汽车售后服务产业链特别在汽车快修服务上探讨出一种全新发展模式，将决定汽车售后服务企业的命运。由于中国汽车产业起步晚，汽车行业法规、发展模式及人才培育机制还相当不完善，汽车售后服务企业只能在自身基础上找出路。

本文以波特的竞争战略为理论基础，构建厦门市大承汽车维修有限公司的整体竞争战略框架。本文首先借助 PEST 以及五力模型等分析工具对大承汽车所处的内外部环境进行深入分析，阐述大承汽车当前面临的机遇与挑战。以此为基础，大承汽车通过 SWOT 分析矩阵模型进行全方位分析，提出大承汽车的企业长期愿景——“打造跨区域、多元化的连锁私家车主汽车服务提供商”。在明确企业长期愿景的前提下，大承汽车还借助嫁接营销、捆绑营销、蓝海战略、体验营销、俱乐部营销、业务外包等营销工具提出未来大承汽车具体竞争战略目标：1) 打造私家车主服务品牌、2) 创造连锁经营发展模式、3) 塑造快修服务品牌。

关键词：大承汽车；竞争战略；快修连锁。

Abstract

In y2002, with more and more auto 4S stores and after-sale service enterprises growing, auto consumption in China has entered a booming stage. With the development, auto after-sale market grows rapidly and will be the only profit area in this industry. Whether to find a new developing model (especially in rapid repair field) or not, will heavily determine the fate of auto after-sale service providers. Chinese auto enterprises start later than other countries, as a result it's not well-regulated. It needs time before developing model and human resource get mature. Auto after-sale service enterprises rely on themselves to find a way out.

The thesis will try to construct a full competition strategy framework for DC Auto based on Porter 4Ps competition strategy. It will first define the opportunity and threats for DC auto by PEST and Five-Force Model tools internally and externally. Based on SWOT analysis, the vision of DC auto is put forward as ---“Being a personal auto service provider with comprehensive and regional chain stores”. DC auto also defines its future with the marketing tools such as tied marketing, Blue Ocean Strategy, club marketing and outsourcing--- to 1) benchmark personal vehicles service brand, 2) build chain stores and 3) set the brand of fast M&R service.

Key words: DC auto; Competition strategy; Chain stores of auto M&R.

第一章 绪论

第一节 研究背景及目的意义

2001 年,中国加入 WTO 世界贸易组织,中国正式加入全球化竞争行列。受长期压抑的汽车消费得到释放,汽车市场规模不断扩大,汽车私人消费成为主流,也成为人们生活的重要组成部分,并成为人们的第三生活空间。截止 2006 年,中国取代日本成为仅次于美国的世界第二大新车消费市场,同时还成为仅次于日本和美国的世界第三大汽车生产国^①。

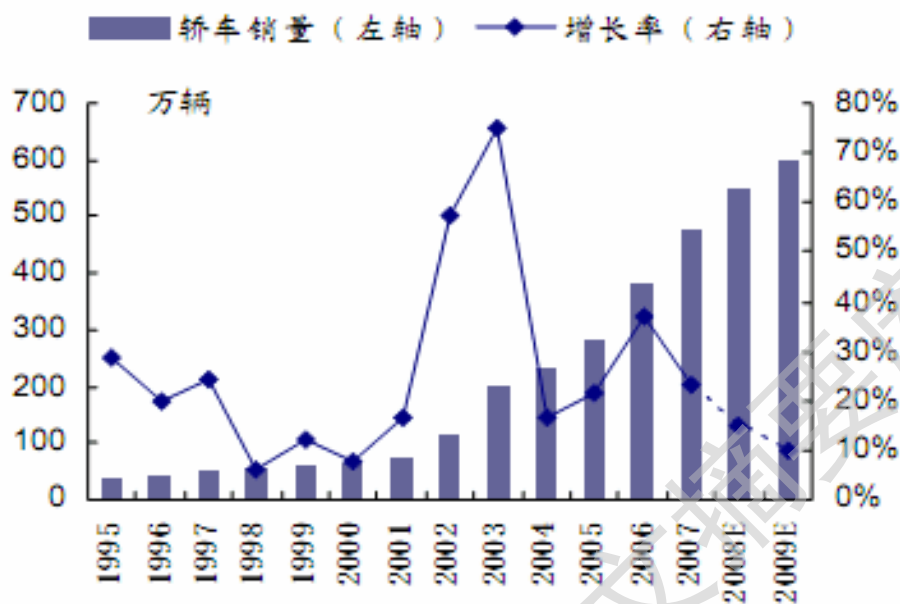
据国家统计局 2008 年 2 月 28 日发布的《2007 年国民经济和社会发展统计公报》中指出,截止 2007 年末,中国民用汽车保有量达到 5697 万辆(包括三轮汽车和低速货车 1468 万辆),其中私人汽车保有量 3534 万辆,私人汽车保有量中,私人轿车占 1522 万辆^②。2007 年度,中国汽车产销双双超过 880 万辆,同比 2006 年度增长 22.02%,成为仅次于美国的第二大汽车消费国^③(参见图 1)。2007 年,私人购车比例上升至 80%以上,成为轿车市场的绝对主体。这些数据还将随着中国 GDP 的逐年增长而继续增长。随着这些数字的不断攀升,整个汽车行业将获得前所未有的蓬勃发展。

^①资料来源:吴开诚著,《汽车营销革命:从日本、美国到中国》,机械工业出版社,2008 年 1 月 P1-2 页

^②资料来源: <http://auto.163.com/08/0229/15/45SNDQQN000816HJ.html>

^③资料来源: <http://www.sina.com.cn> 2008 年 01 月 14 日 09:13 新京报,汽车工业协会公布数据

图 1：中国轿车销量及增长率(1995-2009E)



资料来源：CAAM，国信证券经济研究所

随着汽车保有量的增加，汽车后市场得到空前推动。根据行业人士推测，到 2010 年，中国将形成 1-1.5 万亿的巨大汽车后市场，汽车后市场被人们认定为汽车产业链上最大的利润奶酪^①。根据专业人士分析，在国外成熟的汽车市场销售额中，汽车销售利润只占汽车产业总利润的 20%，零部件占 20%，其余 50%-60% 的利润均在汽车服务环节产生^②。在中国，由于汽车产业发展较晚，汽车后市场还没有达到国外的发达程度，但此领域发展潜力很大。汽车后市场将成为未来汽车行业的主力军。

2002 年，中国的汽车销售行业迎来井喷发展阶段，汽车后市场也得到空前发展。但由于中国汽车产业起步晚，汽车后市场行业仍然处在起步阶段。整体汽车后市场仍然存在着诸多不规范性，同时存在诸如从业人员素质低，服务环节不规范，市场呈自发、松散、盲目发展状态。截止 2007 年底，中国汽车维修后市场已涌现二十几万家的汽车维修保养店，并形成汽车 4S 店、路边店、快修连锁店以及综合保修厂四种经营模式。同时，随着国内汽车后市场的成熟，国外汽车

^①资料来源：吴开诚著，《汽车营销革命：从日本、美国到中国》，机械工业出版社，2008 年 1 月 P6 页

^②资料来源：《2008 年中国汽车零部件行业分析及投资咨询报告》，中国投资咨询网，2008 年 2 月 P36 页

后市场的行业巨头也纷纷进入中国，美国的 NAPA、AC 德科，日本的黄帽子、澳德巴克斯以及德国的博世等汽车快修连锁品牌已经相继举旗进入。中国汽车后市场竞争日趋激烈。如何攫取汽车后市场这块巨大的利润蛋糕成为众多汽车服务商家竞争的焦点。

厦门市大承汽车维修有限公司（以下简称：大承汽车）始创于 2007 年 3 月，是一家以汽车维修为主营业务的专业性汽车服务机构。经过一年多的发展，公司已进入良性发展阶段，并在同行业中具有一定的知名度。大承汽车是由几个年轻人发起的，从公司创立起，公司就提出了企业长期的愿景目标和发展战略。打造一个跨区域、多元化的连锁私家车主汽车服务提供商是公司的愿景目标。经过五年来的汽车销售井喷发展后，目前汽车后市场已孕育了巨大的潜力市场，行业前景十分广阔。众多汽车服务企业纷纷染指并进驻汽车后市场领域，汽车维修行业进入冰火两重天的竞争局面。大承汽车以厦门第一家为私家车主提供汽车服务的专业机构身份进入汽车后市场行业，无疑将面临更加激烈的市场竞争。因此，本文选择以大承汽车为案例，具有相当的研究意义。

本文以大承汽车为研究对象，通过对大承汽车经营竞争战略的具体分析，并结合笔者具体运营大承汽车的实践工作经验和工作体会，实现探索现代汽车快修行业发展方向。同时本文应用竞争战略理论，深入分析大承汽车在实际运营过程中的运营模式，最终实现从理论层面阐释中国汽车快修行业未来连锁经营的发展趋势。

第二节 研究内容及方法

本文以大承汽车为研究对象，结合竞争战略相关理论和分析方法，通过对大承汽车具体实际分析，以达到分析问题、发现问题、解决问题的目的。本文以迈克尔·波特的经典著作《竞争战略》为理论指导框架，在综合运用三大基本竞争战略、五力模型、SWOT 分析、PEST 分析等理论分析工具，结合笔者亲身实践经验和体会，对大承汽车所处的宏观经济环境、行业现状和目标消费者特征进行分析，探讨大承汽车在实际运营过程中遇到的各种问题，并提出解决方案和经营思

路。本文在阐述大承汽车实际竞争战略实施时，还借助嫁接营销、捆绑营销、蓝海战略、体验营销、俱乐部营销、业务外包等营销工具进行深入分析，从而为大承汽车的竞争战略提供理论依据。本研究将具体回答以下 4 个问题：

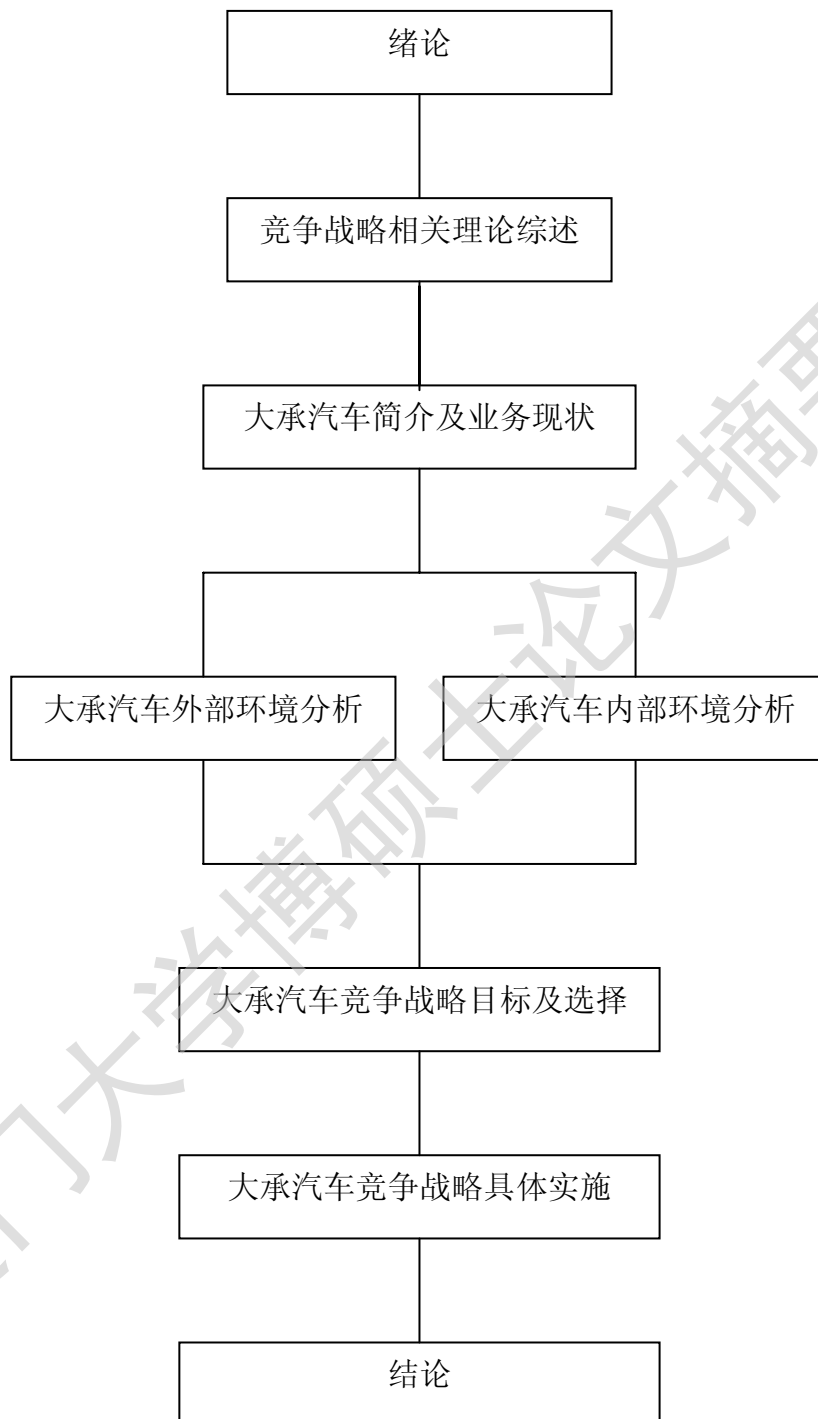
- 1、大承汽车在经营过程中面临怎样的内外部环境？
- 2、大承汽车在发展过程中面临那些机遇与挑战？
- 3、大承汽车如何选择并制定竞争战略目标？
- 4、为了达到竞争战略目标，大承汽车应如何实施竞争战略方案？

第三节 论文结构

本文的具体章节安排为：第一章简略介绍论文研究背景、目的意义、内容及方法；第二章综述本文所运用的相关理论和工具，主要介绍波特竞争战略理论框架，阐述竞争战略的核心内容、三大基本竞争战略及五力分析模型；第三章简述大承汽车概况，介绍大承汽车现阶段所采取竞争战略内容，提出大承汽车当前面临的问题和挑战；第四章深入分析大承汽车目前所处的外部环境，通过运用 PEST 及五力模型来分析汽车快修行业当前存在的机会与挑战，并通过分析现有竞争者竞争态势来阐述汽车快修行业发展的机遇；第五章运用 SWOT 分析工具具体分析大承汽车自身的优势和劣势，同时找出大承汽车外部的机会和威胁，并在此基础上阐述大承汽车的战略定位、战略选择及战略匹配等问题，从而提出大承汽车未来的战略构想和战略蓝图；第六章简述嫁接营销、捆绑营销、蓝海战略、体验营销、俱乐部营销、业务外包等营销工具，并在此基础上阐述大承汽车在构建私家车主服务平台过程中如何实施具体的竞争战略步骤；第七章归纳本文研究结论，指出本文待研究的问题和不足之处。

本论文的研究结构如图 2 所示：

图 2：论文研究结构示意图



第二章 竞争战略理论综述

第一节 竞争战略概念及核心

一、竞争战略的定义

战略形成的本质是为了应付竞争所需。竞争是企业成败的关键。竞争战略是在竞争发生的产业宏观平台上追求一种理想的竞争地位。竞争战略旨在针对产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位^①。本人所使用的竞争战略涵义是1996年迈克尔·波特在《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争优势》三部曲之后，发表对“战略”总结性的论著《什么是战略》中所提出的。在这篇文章中波特提出运营效益与战略是企业获取卓越绩效的两个关键因素，真正的战略是以竞争性定位为核心，对运营活动进行取舍，并建立独特的配称。“战略”一是“创造一种独特、有利的定位，涉及各种不同的运营活动”，二是“在竞争中做出取舍（trade-offs），其实质就是选择不做哪些事情”，三是“在企业的各项运营活动之间建立一种配称”^②。

竞争战略是单个产业的战略核心，它决定产业获利程度与竞争优势的成败。竞争战略的由两个中心问题构成：第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力。第二个中心问题是决定产业内相对竞争地位的因素。竞争战略是企业采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功对付进入威胁、替代威胁、客户价格谈判能力、供应商价格谈判能力和现有竞争对手的竞争五种竞争力，从而为企业赢得超常的投资收益。企业要在产业中出人头地，做法是追求成本低于竞争对手，或追求产品价位更高。要在竞争者中形成价格或成本低于竞争对手，主要有两种来源：来自经营效率的差别或达成经济效益的最佳做法，以及来自战略定位上的差异^③。

^①资料来源：[美] 迈克尔·波特著，高登第译：《竞争论》，中信出版社，2003年1月 P4-25 页

^②资料来源：[美] 迈克尔·波特著，书文译：“什么是战略”，《哈佛商业评论》，2004年1月，P71—P91 页

^③资料来源：[美] 迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社，2004年6月，P3-30 页

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库